

## ARTYKUŁY POGLĄDOWE (REVIEW PAPERS)

# Pojęcie motywacji, jej odmiany i podmioty motywacji

## (The Concept of Motivation, its Types and Motivation Subjects)

E Kacprzak-Biernacka <sup>1,A,D</sup>, A Skura-Madziła <sup>1,F</sup>, Z Kopański <sup>1,2,E</sup>, I Brukwicka <sup>3,B</sup>,  
Y Lishchynskyy <sup>4,B</sup>, M Mazurek <sup>1,C</sup>

1. Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu
2. Wydział Nauk o Zdrowiu Collegium Medicum Uniwersytet Jagielloński
3. Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu
4. Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Danylo Halyckiego

**Abstract**— The paper introduces the etymology of the word “motivation” and presents different definitions of the concept. The differences between motivation and motivating are pointed out. The meanings of motive and motivation system are scrutinised. The focus is on the diversity of motivations at work. Many different relationships between the main subjects in the motivation process are presented.

**Key words** — motivation systems, motivation at work.

**Streszczenie**— Autorzy przedstawili źródłosłów słowa motywacja, zwrócili uwagę na różne definicje tego pojęcia, wskazali na różnice pomiędzy motywacją a motywowaniem, omówili znaczenie motywu i systemu motywacyjnego, skupiając się na różnorodności motywacji w pracy. Przedstawili wiele zróżnicowanych relacji między głównymi podmiotami w procesie motywacji.

**Słowa kluczowe** — systemy motywacyjne, motywacja w pracy.

**Wkład poszczególnych autorów w powstanie pracy**— A-Koncepcja i projekt badania, B-Gromadzenie i/lub zestawianie danych, C-Analiza i interpretacja danych, D-Napisanie artykułu, E-Krytyczne zrecenzowanie artykułu, F-Ostateczne zatwierdzenie artykułu

**Adres do korespondencji** — Prof. dr Zbigniew Kopański, Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu, Żyrardów, ul. G. Narutowicza 35, PL-96-300 Żyrardów, e-mail: zkopanski@o2.pl

**Zaakceptowano do druku:** 2.07.2014.

### WSTĘP

Słowo „motywacja” pochodzi od łacińskiego czasownika *move*, czyli „poruszać”, „popychać”. W wielu publikacjach, w źródłosłowie terminu „motywacja”, pojawia się również łaciński rzeczownik *motus*, co oznacza „ruch”, „bieg” oraz łaciński czasownik przechodni *moveo*, oznaczający „wprawianie w ruch”, „zachęcanie kogoś do czegoś”, „pobudzanie do czynu” itp. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnorodnych prób zdefiniowania terminu „motywacja”, w zależności od zainteresowań badacza. [1-4]

Źródłami powstawania motywów zachowania się ludzi interesują się psychologowie, ekonomiści, socjologowie, jak również fizjologowie i etycy. Dlatego też motywacja jest pojęciem o wielu różnych znaczeniach i różnie jest rozumiana. Posiada bardzo szeroką i nie w pełni jasno sprecyzowaną interpretację. Potocznie jest to, co wzbudza, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi.

Motywację według Piotroń-Pyszczyk „najogólniej można określić jako intencję zrobienia czegoś, by coś osiągnąć”[3].

Armstrong [5] twierdzi, że „motywację opisać można jako zachowanie ukierunkowane na cel”.

Kozłowski [4] określa, że motywacja „jest pojęciem ogólnie określającym takie zjawiska jak zamiar, chęć, intencja, pragnienie czegoś, zainteresowanie czymś”. Ponadto autor twierdzi, że motywację można określić „jako proces psychologiczny, od którego zależy, jakie chcemy osiągnąć cele w przyszłości, ile chcemy zużyć energii i poświęcić na to czasu”. Kozłowski w swojej publikacji „Zarządzanie motywacją pracowników” cytuje powszechnie występujące w literaturze przedmiotu definicje motywacji człowieka.

Oto niektóre z nich [4]:

Motywacja według E. R. Hilgarda „to coś co pobudza do działania i nadaje mu kierunek, skoro już raz zostało wzbudzone. Istnieją dwa główne aspekty motywacyjnego zachowania: aspekt pobudzania (źródła energii) i aspekt kierunku działania”.

Natomiast J. Reykowski definiuje motywację jako „mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie określonego celu, co stanowi jego wewnętrzną siłę”.

Podobnie motywację definiuje S. Borkowska zdaniem której „motywacja to wewnętrzny mechanizm uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu”.

Najbardziej przydatna dla celów niniejszego cyklu artykułów wydaje się definicja J. A. F. Stonnera i CH. Wankela, która mówi, iż „motywacja to także proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka [4,6,7].

Należy zwrócić uwagę, że w tej definicji akcentowane jest występowanie dwóch podmiotów. Odnosi się ona zatem bezpośrednio do funkcji zarządzania. Z perspektywy praktyki organizacyjnej oznacza to, że jeden podmiot określa cel lub wyznacza kierunek działania, drugi zaś realizuje zachowania zmierzające w tym kierunku. Należy jednak polemizować, czy proponowana definicja jest trafna dla terminu „motywacja”. Wydaje się, że dla takiego układu relacji zazerwowany jest kolejny termin – motywowanie.

Różnice pomiędzy motywacją a motywowaniem trafnie określiła Pietroń-Pyszczyk, która uważa, że „motywacja przedstawia stan – ma wymiar atrybutowy, motywowanie zaś nabiera charakteru czynnościowego, funkcjonalnego” [3].

Pośród wielu definicji „motivowania” za najbardziej adekwatną do niniejszego opracowania uznano definicję Woźniaka [8], który uważa, że „motivowanie

to wykorzystywanie wiedzy o mechanizmach motywacji do powodowania, aby ludzie działali w określonym kierunku, czyli w nieprzypadkowy sposób: stawiali sobie nieprzypadkowe cele, inicjowali nieprzypadkowe zachowania, kontynuowali te zachowania z nieprzypadkową siłą bądź wytrwałością oraz kończyli je w nieprzypadkowym momencie”. Ww. autor wyznaje zasadę, że o motywowaniu przez konkretną osobę można mówić, jeżeli istnieje świadomość osoby motywującej. To znaczy wykorzystuje ona wiedzę o mechanizmach motywacyjnych. Co więcej osoba, na którą oddziałują zachowania motywujące może stwierdzić, że została zmotywowana, mając na myśli określone zachowania motywującego, które wywołały u niej wzrost zaangażowania.

Powyższe ujęcie problemu wyraźnie ustanawia granicę pomiędzy motywowaniem a manipulacją. Analizując inne definicje nie zawsze można to stwierdzić. Na przykład Armstrong uważa, że „motivowanie polega na takim wpływaniu na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku” [5].

Przy takim sformułowaniu pojęcia należy zawsze założyć, że wszelkie zachowania mające wpływ na innych nie są sprzeczne z dobrem osoby na którą się wpływa. Naturalne staje się więc pytanie, czy stosowane w organizacjach sposoby motywowania do pracy realizują wspólne dobro motywowanego pracownika i „firmy”?

Nie ulega wątpliwości, że motywowanie powinno zapewniać zaangażowanie pracowników na rzecz sukcesu organizacji i jednocześnie zachęcać do podnoszenia kwalifikacji, a także dawać satysfakcję z wykonywanej pracy.

## MOTYW I SYSTEM MOTYWACYJNY

Kozłowski [4] „motyw” definiuje jako „stan psychiczny organizmu wywołany przez bodziec, który wyrażony jest przez potrzeby i dążenia, aspiracje, instynkty i popędy”.

Z kolei według, Benedikta [9] „motyw” „jest wewnętrznym czynnikiem, który inspiruje, ukierunkowuje, integruje zachowanie człowieka. Motywu nie można bezpośrednio obserwować albo zmierzyć, lecz wnosi się o jego istnieniu na podstawie zachowania lub też przyjmuje się fakt jego istnienia po to, aby wyjaśnić czyjeś postępowanie”.

Natomiast rozumienie „systemu motywacyjnego” w niniejszym opracowaniu oparto na rozróżnieniu systemu motywacyjnego i indywidualnych działań motywujących. Woźniak przyjął, że „system motywacyjny to

praktykowane w organizacji sposoby oddziaływania motywacyjnego na pracowników, które mają odzwierciedlenie w procedurach organizacyjnych, a więc, co do zasady, są jawne i uniwersalne, czyli adresowane do osób spełniających pewne formalne warunki, a nie działania uznaniowe, prowadzone przez konkretne osoby i adresowane do indywidualnych jednostek". Indywidualne działania motywujące skierowane są do konkretnych osób przez przełożonych i przywódców. Nie są one skodyfikowane w standardowe procedury adresowane do każdego, kto spełnia warunki ustalone w tych procedurach, tworzonych z zamiarem zwiększenia motywacji do pracy [8].

## MOTYWACJA W PRACY

Motywacja w pracy może mieć różnorodny charakter. Najczęściej mówi się o 4 rodzajach motywacji: wewnętrznej, zewnętrznej, pozytywnej i negatywnej. Można spotkać się również z innymi określeniami motywacji pozytywnej i negatywnej, często mówi się o motywacji dodatniej i ujemnej lub motywacji „do” i motywacji „od”.

O motywacji wewnętrznej mówimy wtedy gdy ludzie sami mogą odczuwać motywację w poszukiwaniu i wykonywaniu pracy zaspakajającej ich potrzeby lub przynajmniej pozwalającej mieć nadzieję, że ich cele zostaną osiągnięte. Motywacja wewnętrzna to pojawiające się bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają się w określonym kierunku. Tymi bodźcami mogą być odpowiedzialność, interesująca stawiająca wyzwania praca, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności, czy też swoboda działania [2].

Motywacja wewnętrzna pobudza do działania, skłania do osiągania wartości samych w sobie, jej przejawem jest zainteresowanie lub zamiłowanie do czegoś [9]. Zatem można powiedzieć, że jest to najważniejszy, najbardziej pożądany i najsilniejszy rodzaj motywacji.

O motywacji zewnętrznej mówimy wtedy, gdy działanie realizowane jest ze względu na określone bodźce płynące z zewnątrz, pomagające podjąć pożądane działanie lub/i wytrwać w podjętym postanowieniu. Motywacja zewnętrzna stwarza zachętę do działania i wspomaga motywację wewnętrzną. Można stwierdzić, że raczej nie jest oparta na wyższych wartościach. Motywacja zewnętrzna to nagrody, takie jak podwyżka pensji, awans, pochwała oraz kary, takie jak działania dyscyplinarne, obniżenie płacy, czy krytyka [9,10].

Następne rodzaje motywacji wskazują kierunek w jakim porusza się jednostka w swoim działaniu oraz myśleniu. Motywacja człowieka, w zależności od kontekstu i sytuacji, skierowana jest na dążenie do celu bądź na unikanie czegoś. Motywacja pozytywna (dodatnia) przejawia się w dążeniu do czegoś i skupia się na korzyściach, które można osiągnąć, zaś motywacja negatywna (ujemna) opiera się na lęku i skłania do działania w celu uniknięcia przykrych konsekwencji.

Motywacja pozytywna jest pobudzana przez kreowanie warunków, które umożliwiają człowiekowi osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb, natomiast negatywna jest uruchamiana przez stwarzanie warunków zagrażających temu, co człowiek już osiągnął [11].

## PODMIOTY MOTYWACJI

W motywowaniu następuje wiele zróżnicowanych relacji między głównymi podmiotami. W motywacji pracowniczej, która jest głównym przedmiotem zainteresowania, podmiotem motywowanym jest pracownik, a motywującym kierownictwo różnego szczebla. Należy przyjąć, że kierownikami są wszyscy pracownicy, którzy przyjęli funkcje przełożonych, poczynając od lidera zespołu, a kończąc na dyrektorskiej placówce/zakładzie. W nauce o zarządzaniu zasobami ludzkimi, w różny sposób przedstawia się rolę i wymagania wobec kierownika. W podejściu systemowym kierownik to usytuowany w organizacji formalnej decydent mający podległy sobie personel, a jego praca to proces podejmowania decyzji. Jest to podejście szkoły klasycznej, w której eksponuje się czynności bądź funkcje wykonywane przez kierownika tj. np. planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Przedstawiciele szkoły socjologicznej odmiennie postrzegają kierownika, upatrując w nim przywódcę posiadającego określone umiejętności interpersonalne oraz pełniącego głównie funkcje motywowania [12,13].

Postrzeganie pracownika i kierownika od początku rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu przez lata ewoluowało. Na początku ubiegłego wieku funkcjonował model pracownika wydajnego, posłusznego wykonawcy o cechach przydatnych do wykonywania danej pracy. Od kierownika zaś nie wymagano posiadania umiejętności społecznych, istotne natomiast były jego zdolności do wykorzystywania wiedzy specjalistycznej z zakresu techniki.

W latach 1922-1970 w nauce rozwinął się model pracownika uspołecznionego. W tym okresie odcho-

dzono powoli od specjalizacji i elementów technicznych pracy na rzecz aspektów społecznych. Znaczenia nabierały pojęcia przywództwa, pracy zespołowej, czy nieformalnej grupy. Pracownik miał być zmotywowanym wykonawcą, a jego kierownik dobrym organizatorem.

W następnym dwudziestolecu kreowano model pracownika jako uczestnika organizacji. Postawiono na takie elementy jak dobór pracownika, szkolenia, decentralizację zarządzania oraz motywowanie z wykorzystaniem teorii potrzeb i osiągnięć. Pracownik postrzegany był jako samodzielny wykonawca, zaś w kierowniku upatrywano osobę o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej.

Aktualnie w teorii zarządzania mówi się o pracowniku świadomym, twórczym i samodzielnym, który utożsamia się z wykonywaną pracą. Współczesny kierownik natomiast ma być wizjonerem, politykiem i trenerem. Dziś na wszystkich szczeblach zarządzania ważne są umiejętności społeczne, rozumiane jako zdolność do kreowania dobrych relacji z pracownikami oraz wpływania na ich postawy i zachowania. Obecnie bardzo ważne w każdej organizacji jest podmiotowe traktowanie pracownika. Coraz częściej dominują postawy pracownicze oparte na dążeniu do rozwoju, samorealizacji, poczucia szacunku i uznania, możliwości wdrażania innowacji, co wymusza w miejscach pracy tworzenie odpowiednich do wymagań pracowniczych warunków. Pracodawcy nie mają prawa do osobowości pracownika, a pracownicy mają prawo do osobistej godności, która stanowi atrybut podmiotu. Pracujący ludzie chcą działać zgodnie z ich systemem wartości, z którego nie muszą rezygnować. Tylko taka możliwość daje poczucie podmiotowości. O poczuciu podmiotowości można powiedzieć wówczas, gdy pracownik ma świadomość, że jego praca przyczynia się do realizacji celów, z którymi się utożsamia i rozumie sytuacje społeczne pojawiające się w toku pracy.

Bardzo ważne jest również poczucie wpływu na zakres zadań jakie pracownik wykonuje oraz sposoby ich realizacji. Podmiotowość oznacza także obiektywną ocenę pracy i wynagrodzenie dostosowane do wkładanego wysiłku pracownika. Pracownik mający poczucie podmiotowości podejmuje się zadań trudnych, często spoza zakresu własnych obowiązków [1,2,11,13].

Uzupełniając to co zostało powiedziane należy wymienić występujące w systemie ochrony zdrowia podmioty nazywane zasobami ludzkimi systemu zdrowotnego. Międzynarodowa Organizacja Pracy

definiuje zasoby ludzkie systemu zdrowotnego w ujęciu wąskim i szerokim.

W pierwszym znaczeniu zasoby ludzkie systemu zdrowotnego to personel medyczny zatrudniony w zakładach opieki zdrowotnej, a w znaczeniu drugim – wszystkie osoby pracujące w zakładach opieki zdrowotnej, czyli również personel pracujący w instytucjach pokrewnych (pracownicy administracyjni, pracownicy systemów informatycznych, pracownicy obsługi itd).

Inne źródła wyróżniają grupy w zasobach ludzkich systemu zdrowotnego na podstawie kwalifikacji i roli w świadczeniu usług zdrowotnych. Są to: lekarze, inny personel medyczny z wykształceniem wyższym, pielęgniarki i położne, pozostały średni personel medyczny oraz obsługa i administracja. Według Światowej Organizacji Zdrowia, ostatnia z wyżej wymienionych kategorii (obsługa i administracja) obejmuje następujące grupy zawodowe: menedżerowie systemu opieki zdrowotnej, specjaliści w zakresie ekonomiki zdrowia, osoby zajmujące się statystyką i informatyką zdrowotną, prawnicy zatrudnieni na potrzeby podmiotów systemu zdrowotnego, kierownicy karetek, konserwatorzy budynków szpitalnych oraz inne osoby związane z zarządzaniem i obsługą systemu [14].

## PIŚMIENNICTWO

1. Mietzel (red.) G. Psychologia kształcenia. Gdańsk ; GWP, 2003.
2. Gasiul H. Teorie emocji i motywacji. Warszawa; PWE, 2010.
3. Pietron-Pyszczyk A. Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów. Wrocław; Wydawnictwo Marina, 2007.
4. Kozłowski W. Zarządzanie motywacją pracowników. Wrocław; Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., 2010.
5. Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków; Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza, 2005.
6. Macleod D, Brady C. O krok dalej - jak motywować pracowników. Warszawa; Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., 2011.
7. Maxwell J. C. Przywództwo. Złote zasady. Warszawa; MT Biznes, 2010.
8. Woźniak J. Współczesne Systemy Motywacyjne. Warszawa; Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2012.
9. Benedikt A. Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych. Wrocław; Wydawnictwo Astrum, 2003.
10. Ausubel D. Educational psychology: a cognitive view. Nowy Jork; Holt, Rinehart and Winston, 2014.
11. [http://mfiles.pl/pl/index.php/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://mfiles.pl/pl/index.php/Frederick_Winslow_Taylor)
12. Beech N, McKenna E. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa; Felberg Sja, 1999.
13. Dejnaka A. Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie. Gliwice; Helion, 2003.
14. Zybala A. (red.) Raport na zlecenie Światowej Organizacji Zdrowia. Wyzwania w systemie ochrony zdrowia – zasoby ludzkie i zasoby organizacyjne w centralnych instytucjach. Warszawa; Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, 2009.